

DIRIGENTI

norddest

Anno XXVII • n. 5
MAGGIO 2026

Belluno | Bolzano | Gorizia | Padova | Pordenone | Rovigo
Trento | Treviso | Trieste | Udine | Venezia | Verona | Vicenza



Credits photo Francesco Marcuzzo

DIRIGENTI NORDDEST - PERIODICO DELL'UNIONE REGIONALE VENETA FEDERMANAGER VENETO - POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - 70% NE/TN



Sommario

DIRIGENTI NORDEST

La Voce dei Dirigenti Industriali di:

Belluno, Bolzano, Gorizia, Padova,
Pordenone, Rovigo, Trento, Treviso, Trieste,
Udine, Venezia, Verona, Vicenza

Periodico mensile edito da
Unione Regionale Veneta - Federmanager Veneto
Sede amministrativa
via Francesco Berni, 9 - 37122 Verona
tel. 045594388 - fax 0458008775
info@federmanagervr.it

presidente
Fabio Vivian

direttore editoriale
Giangaetano Bissaro

direttore responsabile
Enzo Righetti

comitato di redazione
Daniele Damele (Fvg)
Antonio Pesante (Fvg)
Maurizio Toso (Pd & Ro)
Franco Torelli (Tn)
Luisa Rizzi (Tn)
Angela Canova (Tv & Bl)
Gianni Soleni (Ve)
Buntia Girelli (Vr)
Alberto Pilotto (Vi)

grafica e impaginazione
Scripta, Rovereto (TN) - Verona
www.scriptasc.it - idea@scriptasc.it

Aut. Trib. di Verona n. 1390 RS del 28/2/2000
Iscrizione nel Registro Nazionale della Stampa
n. 9982 Iscrizione al ROC n. 6895

stampa
LegoDigit srl, Trento

Tiratura del numero:
1.170 in formato cartaceo
5.630 in formato digitale
Tariffa abbonamento annuo euro 2,50

Questo periodico è aperto a quanti desiderano inviare notizie, scritti, foto, composizioni artistiche e materiali redazionali che, anche se non pubblicati, non vengono restituiti. I contributi giornalistici non sono richiesti dall'editore; di conseguenza la loro pubblicazione, che è subordinata all'insindacabile giudizio della Redazione, non configura alcun rapporto di collaborazione con la testata e l'interessato non può avanzare rivendicazioni di alcun genere per effetto della pubblicazione stessa. Il materiale va spedito a: Uvdai Federmanager, via Berni 9, 37122 Verona o alla e-mail: dirigenti Nordest@gmail.com

3 La paura di diventare inutili

di Mario Merigliano

4 Manager in azione

di Valter Quercioli

5 La qualità che cambia

di Mario Cardoni

6 Vita associativa

21 L'invecchiamento non è un costo ma un'opportunità

di Franco Torelli

22 Historia magistra vitae

di Alberto Pilotto

23 Cosa possiamo prevedere e fare per sostenere l'industria

di Daniele Damele

Lettere ed articoli firmati impegnano tutta e sola la responsabilità degli Autori e non rispecchiano necessariamente l'opinione delle Associazioni di appartenenza né della Redazione. Gli articoli sono pubblicati a titolo gratuito.



LA PAURA DI DIVENTARE INUTILI

La recente partecipazione di Federmanager Venezia a una procedura di licenziamento collettivo per cessazione dell'attività d'impresa, ha costituito una singolare esperienza per l'impatto sul lavoro prodotto dall'Intelligenza Artificiale e per la conseguente ricaduta sul piano sociale e umano

È noto come l'AI (**Intelligenza Artificiale**) attiri ingenti capitali da parte di pochi grandi operatori mondiali. Il **Capitalismo Finanziario** con i suoi grandi investimenti nella nuova Intelligenza Artificiale non guarda in faccia a nessuno. Alla fine del mese di marzo, ad esempio, il colosso informatico Oracle ha licenziato migliaia di dipendenti in tutto il mondo.

In Italia, a Marghera, la **multinazionale InvestCloud Italy**, che opera nel settore della tecnologia finanziaria offrendo piattaforme digitali per la gestione del patrimonio e soluzioni software per le gestioni finanziarie, ha attivato a marzo 2026 una procedura di **licenziamento collettivo per tutti i 37 dipendenti**, sostituendoli, di fatto, con una nuova organizzazione basata sull'Intelligenza Artificiale nei modelli di servizio per la gestione del patrimonio. Tuttavia, non è affatto chiaro se i posti perduti saranno sostituiti mediante algoritmi avanzati, oppure se trattasi di un semplice **"AI Washing"**, ovvero la pratica di licenziare con la motivazione di un nuovo modello generativo di AI, quando in realtà si intende semplicemente ridurre i costi di gestione o ristrutturare l'organizzazione dell'azienda con **delocalizzazione all'estero**.

Nel caso di specie risulta che InvestCloud Italy non potesse definirsi la tipica azienda in crisi o con insolubili problemi di mercato, per cui si è generato un acceso dibattito sul ruolo stesso dell'AI e della trasformazione organizzativa ad essa attribuita, con la conseguente rinuncia alle competenze di più elevata professionalità. **InvestCloud**, un' Holding internazionale con sede principale negli USA, è un fornitore leader di soluzioni software per le gestioni patrimoniali (cd. **Digital Wealth management**). La sua piattaforma uni-

ficata offre servizi di gestione portafoglio, trading, contabilizzazione, ribilanciamento e pianificazione finanziaria.

Il caso della InvestCloud Italy è un esempio pratico di come la transizione tecnologica impatti in modo pesante nel mondo del lavoro, investendo non solo l'occupazione che riguarda compiti cognitivi o tecnico-manuali ripetitivi, ma il **rischio più generale è che anche chi usa l'AI** come strumento per aumentare il proprio valore aggiunto, **divenga sostituibile** quanto chi svolge mansioni che l'algoritmo può replicare interamente a costi inferiori. Si va quindi prefigurando un conflitto tra un Neocapitalismo Finanziario generato da massicci investimenti nell'AI e i milioni di disoccupati di natura tecnologica (tra cui i 37 professionisti veneti, informatici e laureati esperti) che sono divenuti improvvisamente un costo inutile rispetto a una macchina capace di operare senza vincoli di economia, spazio e tempo.

Se l'Intelligenza Artificiale può sostituire tali professionisti informatici qualificati, nessun settore può più ritenersi al sicuro. Il problema non riguarda solo la ricollocazione di lavoratori con alte competenze, che pure potrebbero trovare un nuovo impiego, ma anche **la Sostenibilità stessa di un Modello sociale dove il Fattore Umano viene progressivamente espulso** nelle sue qualificate mansioni intermedie. Per questo aspetto, la nuova transizione tecnologica non sarà certamente un processo indolore, ma costituirà una **vera sfida al concetto stesso di Lavoro**, che potrebbe anche porre un limite al potere organizzativo dell'impresa, richiamandone il **principio etico di Utilità Sociale**, secondo l'Art. 1 della nostra Costituzione: **"L'Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro"**.



Mario Merigliano
Presidente
Federmanager Venezia

MANAGER IN AZIONE

Per il lavoro una moderna piattaforma di leadership, pronta a guidare le transizioni in atto. È questa la condizione per far correre il Paese e generare valore per il futuro



Valter Quercioli
Presidente Nazionale
Federmanager

Il **lavoro** è una dimensione centrale delle nostre vite.

Ma è anche un terreno fondamentale su cui si misura il grado di **civiltà** e di **sviluppo** di una nazione. Ed è proprio a partire da questa consapevolezza che la nostra Federazione promuove una visione capace di tenere insieme **competenze, innovazione e responsabilità**, anche sul piano etico.

Abbiamo dunque posto il lavoro al centro del nostro "**Manifesto 2026**", come priorità strategica articolata, oggi, su tre direttrici fondamentali: **intelligenza artificiale, salute e sicurezza, formazione**.

In relazione al tema dell'IA, riteniamo decisivo il ruolo del management nel governo di questa tecnologia, un acceleratore potente di opportunità in termini di **produttività, competitività e capacità organizzativa**. L'intelligenza artificiale rivoluziona infatti processi, tempistiche e modalità operative.

Adottarla al meglio in azienda è una responsabilità specifica che i manager devono essere in grado di assumere, con **visione e un approccio integrato** tra dimensione tecnologica e gestione delle risorse umane. Accanto a questo tema, assume un rilievo altrettanto strategico quello della **salute e sicurezza sul lavoro**, a cui la nostra Federazione, così come per l'IA, ha dedicato un'apposita Commissione di settore. Riteniamo che salute e sicurezza debbano essere elemento costitutivo della **cultura d'impresa**. E in un sistema industriale come quello italiano, caratterizzato da una diffusione capillare di PMI troppo spesso non managerializzate, la sfida si rivela ancor più impellente. Diffondere modelli organizzativi evoluti e rafforzare la consapevolezza a tutti i livelli significa elevare la qualità complessiva del nostro **sistema produttivo e sociale**.

Il terzo pilastro è quello della **formazione**. Le competenze manageriali sono oggi il vero fattore abilitante della **competitività**. Perché il *long-life learning* non è più un'opzione, ma una condizione necessaria. Solo investendo sulla formazione delle persone le imprese possono rimanere davvero protagoniste dei **mercati**, tra le molteplici complessità che il presente evidenzia.

Alle priorità citate si affianca infine, nella nostra agenda, l'impegno per il pieno riconoscimento dei **quadri apicali** come parte integrante dell'**infrastruttura manageriale**, con conseguente affidamento dei CCNL alle organizzazioni di rappresentanza dei dirigenti e superamento delle clausole della l.190/1985. L'obiettivo che ci poniamo è quello di ricondurre queste figure pienamente all'interno dell'alveo manageriale, valorizzandone ruolo, *know-how* e prospettive di carriera.

Rafforzare la managerialità, in tutte le sue articolazioni, significa ambire a costruire una moderna **piattaforma di leadership**, pronta a guidare le transizioni in atto. È questa la condizione per far correre il Paese e generare valore per il futuro.



LA QUALITÀ CHE CAMBIA

La trasformazione in atto non è solo tecnologica: chiama in causa modelli organizzativi, capitale umano e competenze manageriali per orientare il cambiamento

Tra le grandi **transizioni** che stanno ridefinendo l'attuale fase storica, quella del lavoro è certamente una delle più importanti. Non solo perché incide sul presente e sul futuro dei **processi produttivi e occupazionali**, ma anche perché presenta impatti diretti su temi prioritari come la **coesione sociale** e la **sostenibilità** complessiva del modello di sviluppo nazionale.

Governare questa transizione significa, quindi, saper comprendere le priorità che si impongono. Perché ciò che sta cambiando, oggi, è innanzitutto **la qualità del lavoro**.

Qualità in termini di contenuti professionali, possibilità di **carriera**, configurazione delle dinamiche gestionali, stabilità e prospettive lavorative. A cambiare è, in breve, **l'orizzonte di valore del lavoro**.

In questo scenario, la **tecnologia** rappresenta certamente un potente fattore abilitante, ma non sufficiente.

Il lavoro, infatti, non può essere ridotto a un algoritmo, né può essere concepito esclusivamente attraverso logiche automatizzate. Al contrario, la complessità dell'attuale transizione richiede persone dotate di conoscenze solide, capaci di **interpretare il cambiamento e orientarlo positivamente**. E le proiezioni di **"inverno demografico"** che riguardano il Paese, con il progressivo invecchiamento della popolazione e la contrazione delle giovani generazioni, rendono tale esigenza ancor più stringente.

Le università e i sistemi della formazione stanno iniziando a rispondere alla sfida, animando **ecosistemi della conoscenza** dinamici e interconnessi con il mondo produttivo. È un segnale importante certamente, che l'industria deve essere in grado di cogliere integrando le necessarie **competenze innovative**, di cui a tutti i livelli si avverte il bisogno, con nuovi **modelli di leadership**.

Modelli che sappiano guardare al **benessere** in azienda non più come elemento accessorio, ma come condizione essenziale per **attrarre e trattenere talenti**, favorire un corretto **work-life balance** e, per que-

sta via, accrescere la **competitività** delle organizzazioni. È proprio nel tempo della tecnologia che serve più che mai **rimettere la persona al centro**.

Con una visione capace di affrontare due snodi cruciali: la **transizione generazionale**, che rappresenta un'opportunità notevole se ben gestita, e la **questione dimensionale** del nostro sistema industriale, ancora troppo frammentato per affrontare al meglio la competizione globale.

È su tali terreni che si misura, oggi, la capacità del Paese di gestire l'evoluzione del lavoro con un approccio strategico.

Ecco perché tutti gli **attori di sistema, di carattere pubblico e privato**, sono chiamati a incentivare un rafforzamento e una diffusione capillare della **managerialità**: è questa la condizione per non subire il cambiamento, ma per guidarlo nel segno della sostenibilità e della qualità del lavoro.



Mario Cardoni
Direttore Generale
Federmanager





ASSOCIAZIONE DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI FRIULI VENEZIA GIULIA

sito: www.fvg.federmanager.it

Sede di **TRIESTE** • via Cesare Beccaria 7, 34133 Trieste • tel. 040 371090 • fax 040 634358

e-mail: federmanager.fvg@federmanager.it • orario uffici: da lunedì a venerdì 9.00-13.00

Circoscrizione di **UDINE** • via Tolmezzo 1/1, 33100 Udine • tel. 0432 478470 • fax 0432 478759

e-mail: federmanager.fvg.ud@federmanager.it • orario uffici: lunedì 16.00-19.00, da martedì a venerdì 10.00-12.30

Circoscrizione di **PORDENONE** • via S. Quirino 37, 33170 Pordenone • tel. 0434 365213 • fax 0434 1691102

e-mail: federmanager.fvg.pn@federmanager.it • orario uffici: da lunedì a giovedì 9.00-13.00, martedì 15.00-17.00 (venerdì chiuso)

SVEGLIA! PRESENTATO A TRICESIMO (UD) IL LIBRO DI PIETRO SENALDI

Dall'economia al futuro dell'industria attuata un'equilibrata analisi sul futuro

Nella mattinata di sabato 11 aprile 2026, presso l'Albergo Ristorante "Il Belvedere" di Tricesimo (UD) si è tenuto un interessante evento promosso da FEDERMANAGER FVG e CIDA FVG coincidente con la presentazione del libro SVEGLIA! scritto dal giornalista Pietro SENALDI, condirettore di Libero, e da Giorgio MERLI, figura di spicco nel campo del management e della strategia aziendale.

Il sottotitolo del libro "Le bugie che ci impoveriscono. Le verità che ci arricchiranno" ha fatto da sfondo alla stimolante dissertazione di SENALDI, presente all'evento, sulla base delle domande poste dal moderatore Daniele DAMELE, Presidente di Federmanager FVG.

Il percorso fatto insieme all'autore si è sviluppato sull'analisi della situazione economica italiana partendo da quanto accaduto nel passato, analizzando il presente e valutando proposte per il futuro del Paese.

Nel passato abbiamo portato l'Italia ad un fortissimo indebitamento, abbiamo creato svalutazione e spesso drogato mercati con sostegni a settori che non hanno restituito valore al sistema Italia: un esempio per tutti, l'automotive. Errori da non ripetere!

Ed oggi, come siamo messi? Dalle analisi, emerge una classe politica ed imprenditoriale poco lungimirante ed in difficoltà nel realizzare investimenti che generino un ritorno di medio/lungo periodo per il sistema Paese.

Anche il PNRR ed il Superbonus sono andati in questa



direzione generando, per lo più, benefici temporanei. Dai ragionamenti emerge che (ma è anche sotto gli occhi di tutti) siamo troppo condizionati dalle posizioni ideologiche e incapaci di rendere concrete le azioni di miglioramento che servirebbero al Paese.

Altro tema fondamentale, richiamato in primis da Damele, è quello dell'Europa, anch'essa incapace di realizzare un vero mercato unico con regole e burocrazia unitarie che generi fiducia ed eviti la fuoriuscita di ingenti capitali verso altri mercati extra-Ue.

Ancora troppa sfiducia reciproca tra i partner europei, è l'analisi di Senaldi, ma la crisi dei Paesi fino ad ora traino dell'Europa, Francia e Germania, ha creato una situazione di equilibrio di cui l'Italia deve approfittare facendo le giuste scelte di crescita evitando di ripetere gli errori del passato. Anche qui un esempio: l'adozione dell'euro, basata sull'economia tedesca, ha portato in Italia una rapida perdita di valore di acquisto di oltre il 16%.

Il libro e le riflessioni continuano nell'analisi dei falsi miti che ci hanno accompagnato sinora, portandoci troppo spesso ad errori di valutazione. La domanda finale è: come tornare a crescere? Il giusto equilibrio tra manifattura, turismo e servizi per il territorio è il fattore di successo per vincere la sfida del momento. Le leve da utilizzare, naturalmente, non possono prescindere da digitalizzazione, innovazione, approcci diversi ai mercati e intelligenza artificiale.





Per fare questo, in Italia ed in Europa, secondo Senaldi, dobbiamo smettere di aspettare aiuti dagli altri ed aspirare a crescere autonomamente chiedendo a tutti, politici, imprenditori, dirigenti, sindacati e cittadini, di alzare il livello del dibattito.

Una mattinata molto interessante, con tantissimi spunti di riflessione che potranno essere ulteriormente approfonditi nelle pagine di un libro che ci invoglia a migliorare superando miti e luoghi comuni!

È stato il primo utile passo di un cammino verso ulteriori eventi volti ad approfondire temi attuali e di interesse generale, insieme ad altri giornalisti ed esperti.

Nel ringraziare tutti i presenti per la loro partecipazione, una menzione particolare per il loro contributo va a Bacci, Referente della Circostrizione Federmanager di Udine, ai Consiglieri Federmanager FVG Sarais, Drossi Fortuna, Morocutti, alla componente dei Proboviri Menis, al Segretario Generale Kucich, al Tesoriere Decli, nonché a Camillotti, Presidente della Sezione UCID di Udine e all'assessore comunale di Tricesimo Fabbro che ha donato un libro sulla città da egli rappresentata a Senaldi.

Alberto Parsi

Federmanager Udine

PORTO DI TRIESTE: AL CAFFÈ SAN MARCO CONSALVO E DECLI

Fatto il punto su pnrr, ferrovia e sfide globali

Accelerare i dossier, rafforzare la competitività dello scalo e puntare su intermodalità e grandi opere. A pochi mesi dalla nomina, il presidente dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale – porti di Trieste e Monfalcone – Marco Consalvo torna a ribadire le priorità già indicate all'insediamento, aggiornandole alla luce delle sfide attuali.

Durante l'incontro promosso e organizzato da Federmanager Fvg, svoltosi sabato 28 marzo all'Antico Caffè San Marco su iniziativa del referente della sede triestina Maurizio Decli e con il contributo della Belletti Group, Consalvo ha fornito una fotografia aggiornata del sistema portuale, in una fase segnata dall'attuazione del PNRR, dalle tensioni geopolitiche e dalla crescente competizione nell'Alto Adriatico.

«Trieste è un hub strategico per l'Italia e per l'Europa», aveva dichiarato all'indomani della nomina, indicando tra i pilastri della sua strategia il rafforzamento dell'intermodalità, anche alla luce dei 25 anni di esperienza

nel settore aeroportuale. Per Consalvo, l'integrazione tra porto, ferrovia e retroporto rappresenta la leva principale per lo sviluppo dello scalo.

«La nuova configurazione consentirà al porto di Trieste di raddoppiare la capacità attuale, attraverso un sistema logistico interconnesso», ha ribadito, sottolineando come l'obiettivo sia quello di portare il traffico ferroviario dai circa 12 mila treni annui (di cui quasi 10 mila a Trieste) fino a 25 mila.

Tra le priorità resta centrale il tema delle grandi opere: Molo VIII, Servola e Molo VII rappresentano i cantieri chiave su cui si gioca la competitività del porto.

«L'ottimizzazione del sistema ferroviario portuale è il progetto cardine su cui ruota il futuro del porto di Trieste», ha sottolineato Consalvo. Il progetto, già approvato, non potrà essere completato entro la scadenza fissata a dicembre 2026, ritenuta troppo ravvicinata rispetto a un intervento che richiede almeno due anni di realizzazione. Sono in corso gli aggiornamenti tecnici



necessari, al termine dei quali si procederà con la gara. L'intervento, finanziato per 180 milioni di euro, necessita di una proroga almeno al 2029. Opere considerate decisive per aumentare la capacità dello scalo e sostenere la crescita dei traffici, anche alla luce dei dati contrastanti registrati negli ultimi anni.

In parallelo procede secondo cronoprogramma il progetto di elettrificazione delle banchine (cold ironing), finanziato dal PNRR, che sarà completato entro giugno 2026. L'accelerazione dei progetti pone anche il tema della capacità operativa interna, con una macchina amministrativa chiamata a gestire simultaneamente numerosi interventi strategici.

Sullo sfondo, uno scenario globale sempre più instabile. Le tensioni in Medio Oriente e le possibili ripercussioni sulle rotte commerciali impongono un adattamento continuo del modello portuale.

«È ancora difficile fare previsioni: siamo a poche settimane dall'inizio del conflitto e non è chiaro come evolverà», ha osservato Consalvo, spiegando che al momento non si registrano effetti diretti sui traffici, mentre le prime ricadute si avvertono soprattutto sul piano macroeconomico, con l'aumento dei costi energetici che rischia di frenare gli investimenti e alimentare l'inflazione. Più critico sarebbe invece uno scenario in cui venissero colpite le infrastrutture nell'area mediorientale, con tempi di ripristino che potrebbero richiedere mesi. Un ruolo strategico è giocato dal Porto Franco, leva fondamentale per attrarre nuovi investimenti e sviluppare attività logistiche e industriali a maggiore valore aggiunto. A questi si aggiungono la posizione geografica e il pescaggio elevato, che consente l'accesso alle grandi navi.

Un potenziale che può essere pienamente valorizzato solo rafforzando le connessioni logistiche e il sistema retroportuale, su cui sono in corso interventi mirati.

In un contesto competitivo sempre più acceso, segnato anche dalla crescita di Capodistria, diventa centrale

la capacità di fare sistema: «La concorrenza tra Capodistria e Trieste è un fatto positivo: l'obiettivo è aumentare i flussi nell'Adriatico, a vantaggio di tutti», ha osservato Consalvo.

Nonostante il calo dei container registrato negli ultimi anni, alcuni segnali restano incoraggianti: il traffico ferroviario e il Ro-Ro mostrano dinamiche positive, confermando l'efficienza del modello intermodale.

Le prospettive restano caute nel breve periodo. «I prossimi tre mesi saranno delicati e difficili», ha spiegato Consalvo, ma la previsione è di un recupero nella seconda parte dell'anno, con una ripresa anche del traffico container.

Una fase complessa ma decisiva, dunque, in cui – ha concluso Consalvo – l'obiettivo resta quello di trasformare le potenzialità del porto in risultati concreti, rafforzando il ruolo di Trieste come snodo strategico per l'Italia e l'Europa.

All'incontro erano presenti, tra gli altri, il vicepresidente vicario di Federmanager FVG Edo Tagliapietra, il consigliere nazionale Fulvio Sbroiavacca, i consiglieri regionali Enrico Bigi, Alessandro Margiotta, Enrico Altran, Uberto Fortuna Drossi e Ileana Sarais, il presidente del Collegio dei Revisori dei conti di Federmanager FVG Lorenzo Pieri, il referente del gruppo pensionati della sezione di Trieste Mario Sica, il console regionale dei Maestri del Lavoro, Roberto Gerin, Valentina Colaiacono del Coordinamento nazionale Donne Minerva di Federmanager, il referente per le Politiche Attive e la Formazione di Federmanager FVG Claudio Barbina e vari altri dirigenti dell'associazione regionale dei manager privati industriali.

L'iniziativa ha riscosso un'ottima partecipazione e rappresenta il secondo appuntamento di un percorso avviato a settembre con Riccardo Illy, che Federmanager FVG intende rafforzare nel territorio promuovendo occasioni di confronto con esperti, imprenditori e rappresentanti del mondo istituzionale.

LO STATO DELLE TERAPIE ANTALGICHE ODIERNE

Bacci presenta il dottor De Monte



Interessante conferenza nella sede di Udine del dottor Amato De Monte sullo stato delle terapie antalgiche odierne promossa dal referente Dino Bacci.

L'esordio è stato «La percezione del dolore nell'individuo sano è fisiologica. Quando compare deve essere indagato».

Quindi un excursus dagli oppioidi ai morfiniti, alla terapia frequenziale, all'ozonoterapia. Dai mal di schiena, alla sciatica, alle piaghe, braccia, alle anche. Il tutto condito con aneddoti su pazienti famosi come Novak Djokovic o la anziana signora di 95 anni che non voleva più uscire dalla criosauna.



FINCANTIERI FIRMA UN ACCORDO STRATEGICO

Saranno realizzate tre nuove unità di classe Voyager

Il 15 aprile 2026 rappresenta una data di particolare rilievo per l'industria navalmecanica italiana e per il comparto crocieristico internazionale. In occasione del Seatrade Cruise Global di Miami, Princess Cruises ha firmato con Fincantieri un accordo di grande valore strategico per la costruzione di tre nuove unità di classe Voyager da 183.000 tonnellate di stazza lorda, alimentate a gas naturale liquefatto. L'intesa consolida una collaborazione di lungo periodo e prevede un programma produttivo che si concluderà con la consegna delle navi nel 2035, 2038 e 2039, tutte realizzate presso il cantiere di Monfalcone. L'ordine, dal controvalore complessivo pari a diversi miliardi di euro, conferma il ruolo centrale dell'Italia nella costruzione di navi da crociera di ultima generazione. Per il Gruppo Carnival, a cui Princess Cruises appartiene, l'operazione costituisce un investimento strategico mirato a rinnovare e ampliare la flotta con unità sempre più efficienti, sostenibili e orientate a un'elevata qualità dell'esperienza di bordo.

Le nuove "Love Boats" saranno infatti progettate secondo i più avanzati standard ambientali, con soluzioni tecnologiche dedicate alla riduzione delle emissioni, all'efficienza energetica e al miglioramento del comfort e dei servizi per gli ospiti. Un approccio che riflette l'e-

voluzione del mercato cruise e la crescente attenzione ai temi della sostenibilità e dell'innovazione.

Il valore industriale e manageriale dell'operazione è testimoniato anche dal contributo di numerosi iscritti a Federmanager FVG coinvolti nel progetto. Tra questi **Luigi Matarazzo**, Direttore Generale della Divisione Navi Mercantili, che ha sottolineato come l'accordo siglato a Miami rafforzi ulteriormente il posizionamento internazionale della cantieristica italiana. **Daniele Fanara**, **Fabrizio Cafagna** e **Marco Bognolo** hanno seguito gli aspetti tecnico-programmatici e commerciali di una commessa destinata a svilupparsi nell'arco di oltre un decennio. Un ruolo rilevante è stato svolto anche da **Piero Boico** e **Alessandro Margiotta**, impegnati nella negoziazione contrattuale.

Con questo accordo, il Seatrade di Miami 2026 si conferma piattaforma globale per le grandi decisioni dell'industria cruise. Per Monfalcone e per l'intero indotto nazionale, l'orizzonte che conduce al 2039 rappresenta una prospettiva concreta di sviluppo, occupazione qualificata e rafforzamento della leadership tecnologica italiana.

Alessandro Margiotta

Consigliere direttivo Federmanager FVG

CONFERENZA SUL FASI AL POLO TECNOLOGICO DI PORDENONE: LE NOVITÀ 2026

Presenti Pellis e Di Narda con Sabbatini del fondo sanitario bilaterale

Si è svolta il 13 aprile, presso il Polo Tecnologico di Pordenone, una conferenza dedicata agli aggiornamenti del FASI, ospitata da Franco Scolari e rivolta a dirigenti e professionisti interessati alle evoluzioni del fondo sanitario integrativo. Ad aprire l'incontro è stato il vicepresidente di Federmanager FVG, Alessandro Pellis, che dopo aver portato i saluti del Presidente Daniele Damele e ringraziato per l'organizzazione la referente di sede Silva Di Narda e la segretaria Elisabetta Bernardini, ha introdotto i lavori sottolineando il ruolo crescente della sanità integrativa. A seguire, Sandro Sabbatini, in rappresentanza del FASI, ha spiegato come il FASI rappresenti oggi una componente sempre più strategica del welfare per i dirigenti, soprattutto in un contesto di progressiva pressione sul sistema sanitario nazionale. Ha illustrato nel dettaglio le principali novità introdotte dal FASI per il 2026, mettendo in luce un ampliamento significativo delle coperture e un rafforzamento dell'attenzione alla prevenzione e alla presa in carico continuativa del paziente.

È emersa chiaramente una linea evolutiva del fondo



orientata non solo alla cura, ma anche alla prevenzione e alla personalizzazione delle prestazioni sanitarie, anche usufruendo della telemedicina.

A seguire della conferenza si è aperto un vivace dibattito con interessanti domande da parte del numeroso pubblico che ha partecipato all'evento. La conferenza ha evidenziato come il FASI stia evolvendo verso un modello di sanità integrativa sempre più completo, capace di rispondere ai nuovi bisogni sanitari, in particolare quelli legati alla cronicità, alla salute mentale e all'innovazione tecnologica. Un percorso che rafforza il ruolo del fondo come pilastro del welfare per la dirigenza.

ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DELLE PROVINCE DI PADOVA E ROVIGO

via Niccolò Tommaseo 70, 35131 Padova • tel. 049 665510
e-mail: padova@federmanager.it
pec: federmanagerpdro@pec.it
sito: www.federmanager.it/associazioni/padova-e-rovigo
orario uffici: dal lunedì al venerdì, dalle 9.00 alle 13.00

AGGIORNAMENTI ANAGRAFICI E INDIRIZZI E-MAIL

Si ricorda di comunicare tempestivamente all'Associazione le variazioni dei riferimenti personali (attività professionale, azienda, recapiti telefonici, recapiti residenza, indirizzo mail, status, ecc.) per un corretto aggiornamento dell'anagrafica.

Questo permette la puntuale e mirata informazione sulle attività di Federmanager, sulle iniziative e per le comunicazioni personalizzate.

ASSISTENZA FISCALE 2026

La nostra Associazione mette a disposizione dei propri iscritti il servizio di assistenza alla compilazione del MODELLO 730/2026, in convenzione con:

- STUDIO AFF COMMERCIALISTI ASSOCIATI - CAF CGN
- STUDIO DR.SSA RITA BADINI - ASSOCAAFF SPA
- ENASCO - 50&PIÙ CAF

Per i dettagli si rimanda alle mail inviate o si può telefonare in Associazione allo 049 665510 (dal lunedì al venerdì dalle ore 9.00 alle ore 13.00).

QUOTA ASSOCIATIVA 2026

Nel ringraziare tutti coloro che hanno già provveduto al saldo ricordiamo, a coloro che non hanno ancora provveduto, che il termine per il pagamento della quota è scaduto lo scorso 28 Febbraio.

Per comodità di seguito le coordinate per regolarizzare la quota:

- bonifico bancario **intestato a Associazione Dirigenti Aziende Industriali Padova e Rovigo – FINECO BANK: IT18 R030 1503 2000 0000 3120 496**
- bonifico bancario **intestato a Associazione Dirigenti Aziende Industriali di Padova e Rovigo – Intesa San Paolo: IT62 E030 6909 6061 0000 0176 247**
- bollettino di conto corrente postale **n. 10436350** intestato alla nostra Associazione
- pagamento **in modalità e-commerce con carta di credito** con pochi semplici click, direttamente dalla propria area MyFeder. (per chi avesse necessità di ulteriori chiarimenti può rivolgersi direttamente in Segreteria)
- in contanti o con assegno direttamente presso la nostra Segreteria



SAVE THE DATE

ASSEMBLEA ANNUALE 2026: FEDERMANAGER PADOVA E ROVIGO & FEDERMANAGER VENEZIA

L'assemblea annuale congiunta di Federmanager Padova e Rovigo & Veneziani terrà **sabato mattina 27 giugno 2026, ore 9,30-12,30**, presso Four Points by Sheraton – uscita autostrada Padova Est. Seguiranno in tempo utile la convocazione formale e i dettagli del programma della seduta assembleare.



ASSOCIAZIONE PROVINCIALE DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI DI TRENTO

via del Suffragio 33, 38122 Trento • tel. 0461 239929 • cell. 351 6330482

e-mail: trento.federmanager@gmail.com

pec: trento.federmanager@pec.it

sito: www.trento.federmanager.it

orario uffici: dal lunedì al giovedì, dalle 8.30 alle 12.00 • chiuso il venerdì ma raggiungibile dalle 8.30 alle 12.00 al cellulare 3516330482 e via email scrivendo a trento.federmanager@gmail.com

PHD IN INNOVAZIONE INDUSTRIALE IN UNI TN

Federmanager Trento promuove l'innovazione



Lo scorso aprile siamo stati invitati all'**Industrial PhD Info Day 2026 – Impresa e Ricerca**, un evento dedicato alle imprese ed al management ed organizzato dal prof. **Domenico Siracusa** coordinatore del Corso di Dottorato in Innovazione Industriale dell'Università di Trento e dalla dott.ssa **Mirella Erario** ed assieme alla dott.ssa **Elisabetta Mazzucchi**.

Il Dottorato è nato nel 2019 ed ha coinvolto ad oggi molte aziende sia italiane che straniere, seguendo un percorso consolidato: l'azienda esprime una esigenza innovativa, i ricercatori dell'Università identificano la soluzione migliore, il dottorando lavora fisicamente nell'azienda – per un periodo da qualche mese fino a qualche anno – per applicarla concretamente e calarla nella realtà dell'impresa. Oggi più che mai, garantire continuità e competitività significa saper attrarre talenti

e investire in ricerca applicata: durante l'evento, abbiamo scoperto in modo concreto come il Dottorato in Innovazione Industriale possa trasformarsi in una leva strategica fondamentale per le aziende per generare innovazione, attrarre talenti e garantire competitività.

È stata un'occasione di confronto diretto con il team del Dottorato e, soprattutto, con le aziende che hanno già scelto con successo di integrare la ricerca accademica all'interno dei propri processi di business. Abbiamo sentito ad esempio un interessante intervento dell'ing.

Fabrizio Defant, R&D manager di **PAMA SpA**, storica azienda trentina specializzata in macchine utensili Alesatrici e Fresatrici, che collabora con l'Università perseguendo l'obiettivo di sviluppare una piattaforma digitale avanzata per la gestione, il monitoraggio e la manutenzione predittiva delle macchine utensili, garantendo precisione micrometrica.

Oppure è stata raccontata l'esperienza di **Energenius**, una realtà con sede a Rovereto, insediata presso Progetto Manifattura, specializzata in soluzioni digitali per l'efficienza energetica e il monitoraggio dei consumi: il coinvolgimento con l'Università permette lo sviluppo di talenti e l'applicazione di tecnologie avanzate in contesti industriali reali. Infine è stata l'occasione per visitare alcuni laboratori all'avanguardia dell'Università di Trento e della Fondazione Bruno Kessler.

Federmanager Trento promuoverà sempre più questo prezioso collegamento tra Università, Ricerca ed Industria.

VISITA ALLA DALMEC

Come togliere peso al lavoro

In una nuvolosa giornata di inizio primavera ci siamo trovati nella sede centrale di Dalmecc in una Cles immersa nei meleti ormai in fiore.

Con grande disponibilità ed entusiasmo ci accolgono i titolari dell'azienda, il Consigliere delegato **Christian Dallago** e la Vicepresidente **Cristina Dallago**.

I fratelli Dallago aprirono la loro prima officina a Tuenno, in val di Non, negli anni Cinquanta.



Quella loro attenzione alla realtà locale circostante, all'agricoltura specialmente, porta i fratelli a ideare e portare nel mercato una macchina rivoluzionaria, un organo che, sfruttando l'azione di una molla autocaricante, si dimostra straordinariamente efficace e sicuro nel sollevamento e nella movimentazione delle più pesanti balle di fieno. E questo organo rivoluzionario fa ancora bella mostra di sé nel piccolo museo aziendale!

Da questo primo successo, Dalmecc ha inseguito il suo sogno: **togliere peso al lavoro.**

Questa intuizione geniale ha dato vita ad una delle realtà industriali vanto dell'economia trentina ed italiana. Un'idea vincente che, applicata alle problematiche di movimentazione ha dato origine al concetto stesso di **manipolatore**. In pochi decenni Dalmecc diventa un nome di riferimento, un leader mondiale nell'engineering e nella produzione nel settore dei manipolatori industriali pneumatici, divenendo vero punto di riferimento: oggi **65.000** aziende nel mondo hanno questi sistemi di sollevamento e manipolazione di merci e di semilavorati all'interno delle loro catene e nei loro processi di lavorazione.

Sistemi pensati, progettati, costruiti e testati proprio qui a Cles. Solo e soltanto qui, perché nelle numerose filiali e nei distributori presenti nei cinque continenti i tecnici installano sistemi 100% Made in Trentino!

Veniamo accompagnati per mano nel percorso del processo produttivo: dopo che nel grande ufficio tecnico uno stuolo di una trentina di ingegneri e tecnici ha messo su carta i desideri del Cliente, dai modernissimi magazzini automatici verticali escono le materie prime e arrivano alle singole officine.

Qui con perizia e cura artigianale gli operatori realizzano i componenti meccanici – sono sempre pezzi unici perché Dalmecc lavora soltanto su commessa – che a fine percorso vengono controllati, verniciati e assemblati.

In questo cammino colpisce la pulizia e l'ordine di tutte le postazioni di lavoro, dal semplice banchetto alla grande fresatrice CNC non si trova un solo truciolo sul pavimento o un semilavorato fuori posto.

La grande Sala Testing, poi, dove le macchine vengono collaudate spesso davanti al Cliente, sembra davvero un salotto: eleganti pareti in legno, sala spaziosa e luminosa dove le macchine mosse silenziosamente solo dall'aria – quindi né olio né corrente elettrica – si muovono agili e flessuose.

Anche noi abbiamo potuto provare la facilità nel movimentare un carico di 3 quintali con la semplice pressione di una levetta, esperienza stupefacente!

Colpisce l'attenzione all'ambiente e al territorio: l'utilizzo di tecnologie green e di metodi di produzione eco-sostenibili, la collaborazione con le scuole locali per sostenere l'eccellenza locale, la promozione di iniziative di valorizzazione del territorio. Il sistema di **welfare**, poi, è fuori dal comune: addirittura per agevolare i dipendenti proprietari di un terreno agricolo, nel mese di settembre Dalmecc accetta di rallentare la produzione per lasciare a loro il tempo per la raccolta delle mele. Un vero gesto di amore e responsabilità verso il territorio, che apprezza ricambiando con una grande fiducia e attaccamento all'azienda, un turnover quasi nullo e una passione e qualità nel lavoro senza pari.

Ma allora esistono ancora le aziende di una volta?





“AZIENDE AL BIVIO” CON CONFINDUSTRIA TRENTO

Il temporary management per le PMI trentine

Una conferenza molto partecipata con quasi 90 iscritti quella che si è tenuta mercoledì scorso in Confindustria Trento in collaborazione a Federmanager Trento. Il titolo “Aziende al bivio – cessione ad un gruppo o passaggio generazionale” apre una riflessione sul momento più importante e delicato della vita dell'impresa che spesso necessita di un supporto esterno. Dopo i saluti istituzionali di **Elio Pisoni** presidente Comitato Piccola Industria e di **Franco Torelli** presidente Federmanager Trento, sono state proposte due strade distinte ma ugualmente efficaci: da un lato lo studio di alta consulenza aziendale, come il prestigioso studio **MMA** illustrato dal partner **Francesco della Sega**, che segue l'imprenditore e definisce il miglior cammino strategico da compiere, e dall'altra la figura innovativa del Temporary Manager che entra in azienda, affianca fisicamente l'imprenditore e guida il team per costruire da dentro il percorso di uscita dalla crisi.

A presentare questa figura due società di temporary management, la trentina **Adhoc Interventi manageriali** rappresentata dal presidente **Stefano Fontanari** e la società del gruppo Federmanager **Smart Manager**, rappresentata dal CEO **Federico Sacchi**.

Ma particolarmente interessanti sono state le testimonianze di vita aziendale, come quella di **Luca Pedrotti**, ex CEO di AICAD che ha ceduto il marchio trentino LIZARD al gruppo svizzero Scott Sports: una scelta sofferta, le paure, i dubbi, e infine la decisione risoluta della cessione. Traspare che l'ingrediente fondamentale sia stata la fiducia, sia verso la società acquirente sia verso chi ha aiutato dall'esterno questo delicato passaggio.



Più complessa l'esperienza raccontata dalla temporary manager **Laura Pedrotti** che ha vissuto e guidato la cessione di una azienda trentina ad un gruppo straniero. Ci ricorda quanto sia importante una figura manageriale esterna la quale, senza essere coinvolta emotivamente dall'operazione, riesce a capire ed intervenire lucidamente per realizzare le migliori condizioni possibili alla cessione.

Anche nel passaggio generazionale ben raccontato da **Francesco Rosa**, vice presidente Gruppo Giovani Imprenditori, la componente fondamentale è stata la fiducia reciproca che ha portato ad un cambio al timone nell'azienda di famiglia **Dolomatic** con grande successo, un esito tutt'altro che scontato.

In Trentino infatti oltre il 80% delle aziende sono a conduzione familiare e solo il 42% di queste ha ipotizzato un piano per affrontare un passaggio generazionale, sfida significativa per la continuità del tessuto imprenditoriale locale. I dati sono allarmanti: circa 6.000 imprese saranno chiamate ad affrontare il passaggio generazionale nei prossimi anni e di queste 4.500 sono considerate a rischio chiusura per mancanza di continuità o pianificazione del subentro.

Se è vero che solo 1 azienda familiare su 3 riesce a superare con successo il passaggio dalla prima alla seconda, occorre supportare in ogni modo le nostre imprese con strumenti sia consolidati sia innovativi.

Ed apprezziamo ancor di più quelle imprese familiari come i titolari della **Tecnoimpianti Obrelli** di Lavis, che ha assistito e partecipato con interesse alla conferenza, che sono riusciti ad arrivare addirittura alla sesta generazione!

AZIENDE AL BIVIO
Cessione ad un gruppo o
passaggio generazionale?

SAVE THE DATE
29 aprile | ore 17:30
Confindustria Trento - Palazzo Stella

MMA **smart manager** **ADHOC** **FEDERMANAGER**

CHIUSURE UFFICIO FEDERMANAGER TRENTO

Lunedì 1 e martedì 2 giugno

Festa della Repubblica

Venerdì 26 giugno

San Vigilio, patrono di Trento

INCONTRO CON I GIOVANI TARENTINI DI ROUND TABLE 29



In una piacevole serata di marzo Federmanager Trento ha incontrato i giovani soci di Round Table 29, un club di servizio composto da giovani professionisti, imprenditori e dirigenti under 40, attivo nel territorio trentino dal 1980, che si occupa di promuovere l'amicizia e la crescita professionale tra i soci, dedicandosi attivamente a iniziative di beneficenza, service locali e promozione culturale.

L'evento è stato organizzato dal nostro neo associato **Luca Giacomelli**, attivissimo membro del club, che ha voluto ospitarci presso il ristorante Le Tre Chiavi di Isere dove il nostro presidente Franco Torelli ha presentato ed illustrato ai soci ed al presidente del club **Marco Correale** chi è e cosa fa Federmanager per i manager, suscitando vivo interesse soprattutto per gli eventi di carattere tecnico, come le visite alle dighe o alle centrali idroelettriche.

L'opportunità di conoscere e fare rete con altre realtà del territorio è l'obiettivo primo di Round Table 29 e similmente anche Federmanager Trento vuole fare network sul territorio per sentire dalla viva voce dei giovani quali sono le loro aspettative, le paure e le speranze nella loro vita professionale.

Significativo infine il loro motto **"Adopt, Adapt, Improve"** che sintetizza bene la cultura dell'associazione: prendere idee valide, adattarle e migliorarle con spirito pratico e collaborativo.

Ragazzi in gamba da seguire ed ascoltare.

PROGRAMMA ATTIVITÀ

Da mettere in agenda

ASSEMBLEA FEDERMANAGER TRENTO e FEDERMANAGER BOLZANO è indetta in prima convocazione martedì 9 giugno 2026 alle ore 5.00 in sede e in seconda convocazione **Venerdì 12 giugno 2026 alle ore 15.00 presso la Dr. Schaer di Postal (zona di produzione Winkelau 9 - Postal BZ).**

I lavori si svolgeranno:

- **online** per la parte privata di:
- **votazione** del Bilancio consuntivo 2025 e preventivo 2026 (eventuali quesiti devono pervenire via email in segreteria)
- **elezioni** cariche sociali: Presidente, Consiglio Direttivo, Collegio dei Revisori dei conti e Collegio dei Probiviri

LA VOTAZIONE SI SVOLGERÀ IN MODALITÀ TELEMATICA DAL 13 MAGGIO AL 3 GIUGNO 2026: riceverete via email un link a cui collegarvi per la votazione o le schede cartacee via posta ordinaria.

- **in presenza** per la parte pubblica

PROGRAMMA:

ore 14.30

- Registrazione presenze

ore 15.00

- Visita azienda

ore 16.30

PARTE PRIVATA

- Comunicazione risultati votazioni
- Consegna premi di lunga appartenenza

A seguire

PARTE PUBBLICA

- Germano Gallina - Direttore Fasi: Novità 2026
- Valerio Palma - Area Mercato Fasi: casi pratici complessi (fisioterapia, odontoiatria, ecc.)
- Oliva Masini - Direttrice Previdai: Novità della previdenza complementare introdotte dalla Legge di Bilancio 2026

Seguirà un momento conviviale.

Attendo la vostra formale conferma di presenza **entro il 10 giugno** da comunicare in segreteria.

Informazioni e iscrizioni scrivendo a trento.federmanager@gmail.com oppure chiamando al 0461239929 o 3516330482.


ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DELLE PROVINCE DI TREVISO E BELLUNO

viale della Repubblica 108, scala B, 31100 Treviso

tel. 0422 541378 • fax 0422 231486

e-mail: info@federmanagertv.it

sito: www.trevisobelluno.federmanager.it

orario uffici: dal lunedì al venerdì 9.00-13.00, lunedì pomeriggio su appuntamento

2026: ODISSEA NELLA MENTE. L'ASSEMBLEA FEDERMANAGER INTERROGA MEMORIA E OBLIO

Venerdì 22 maggio all'Auditorium Cassamarca, un convegno aperto al pubblico riunisce neuroscienze, scacchi, cultura, impresa e digitale per ragionare sulle decisioni strategiche nell'era dell'intelligenza artificiale

L'appuntamento annuale dei dirigenti del territorio diventa, anche quest'anno, un'occasione di confronto culturale di alto profilo. Federmanager Treviso e Belluno conferma una tradizione consolidata: trasformare l'Assemblea associativa in un convegno tematico aperto al pubblico, con relatori di rilievo nazionale e una domanda di fondo capace di parlare alla comunità manageriale e, insieme, a chiunque si interroghi sul presente.

L'edizione 2026 si terrà **venerdì 22 maggio alle ore 17.30 all'Auditorium della Fondazione Cassamarca a Treviso**, con un titolo che è già una dichiarazione di intenti: **2026: Odissea nella mente. Memoria e oblio nelle decisioni strategiche**.

LA DOMANDA DI FONDO

Viviamo in un tempo in cui tutto viene registrato, archiviato, indicizzato. Le tecnologie digitali e le intelligenze artificiali ampliano in modo esponenziale la memoria disponibile, trasformandola in un'infrastruttura strategica. Ma se le macchine ricordano tutto, quale memoria resta decisiva per l'uomo? È la domanda da cui parte l'Assemblea, che propone una riflessione interdisciplinare sul valore della memoria – non come archivio del passato, ma come processo attivo di selezione, interpretazione e costruzione di senso. Perché nell'epoca dell'archiviazione infinita, come ricorda la Presidente di Federmanager Treviso e Belluno **Alessandra Duprè**, il vantaggio competitivo non nasce dal ricordare tutto, ma dal saper distinguere, gerarchizzare e scegliere. *Decidere*, decidere, significa proprio "tagliare via": eliminare ciò che non serve per far emergere ciò che conta.

UNA VOCE DELLA SCIENZA, QUATTRO PROSPETTIVE SUL PRESENTE

I lavori si apriranno con l'intervento del neuroscienziato **Sergio Della Sala**, dell'Università di Edimburgo, tra i massimi studiosi internazionali della memoria umana. A seguire, una tavola rotonda riunirà quattro voci che declinano il tema da angolature complementari: **Marina Brunello**, Medaglia d'oro Olimpica e Grande Maestro Femminile di scacchi che porterà la prospettiva



della memoria come riconoscimento di pattern e capacità di decidere sotto pressione, **Andrea Erri**, Direttore Generale della Fondazione Teatro La Fenice che spiegherà come si custodisce un patrimonio culturale storico senza trasformarlo in museo immobile, **Laura Venturini**, Search Strategy & Digital Reputation Director di BIP Red, tra le prime in Italia a lavorare in modo strutturato sull'AI generativa nei processi professionali, che ragionerà sulla delega cognitiva e sulla qualità delle domande che poniamo alle macchine, e **Nicola Zotta**, President & Managing Director di Marchon Eyewear / Marcolin, che porterà sul tavolo la memoria organizzativa d'impresa: quali esperienze coltivare e quali abitudini abbandonare per restare competitivi. A moderare il confronto sarà la giornalista **Savina Confaloni**.

UNA LINEA DI LAVORO ASSOCIATIVA

Come ogni anno, l'Assemblea conferma la scelta di Federmanager Treviso e Belluno di costruire occasioni di riflessione capaci di andare oltre il momento istituzionale. Convegni tematici stimolanti, relatori autorevoli, format che mettono in dialogo discipline diverse: una proposta culturale che l'Associazione porta avanti con continuità, perché i dirigenti del territorio possano confrontarsi su quelle domande che la sola operatività quotidiana raramente lascia il tempo di porsi.

ZANOLLI PER FEDERMANAGER TREVISO E BELLUNO: DUE TAPPE PER I MANAGER DEL TERRITORIO

Dalla gestione del conflitto alla convivenza tra generazioni, l'Associazione costruisce un percorso formativo coerente con un autore di riferimento



C'è una linea di lavoro che attraversa l'attività formativa di Federmanager Treviso e Belluno degli ultimi mesi, e ha un nome preciso: **Sebastiano Zanolli**. Manager di lungo corso – Diesel, Adidas, OTB, 55DSL –, autore di numerosi volumi sulla collaborazione e sulla gestione del cambiamento, oggi tra le voci più ascoltate sui temi che riguardano da vicino chi guida persone e organizzazioni, Zanolli è stato protagonista di due appuntamenti consecutivi promossi dall'associazione: una Masterclass l'11 aprile presso Poli Distillerie di Bassano del Grappa e la presentazione del suo ultimo libro mercoledì 6 maggio a Palazzo Giacomelli, sede di Confindustria Veneto Est, a Treviso. Una collaborazione che non è episodica e che testimonia la volontà di Federmanager Treviso e Belluno di costruire, attorno a un autore di riferimento, un percorso coerente e di sostanza per i propri associati.

IL CONFLITTO SUL TAVOLO, PER GUARDARLO IN FACCIA

La Masterclass dell'11 aprile ha messo i partecipanti di fronte a domande che raramente trovano risposta nei manuali. Perché i piani falliscono anche quando si collabora in buona fede? Quali forze esterne spostano la rotta delle decisioni? Qual è lo scenario peggiore che un team potrebbe trovarsi ad attraversare insieme?

Il punto, ha sottolineato Zanolli, non era trasferire un modello ma allenare lo sguardo: imparare a leggere le

dinamiche che condizionano decisioni, relazioni e risultati prima che siano queste a leggere noi. Una postura, prima che una tecnica. Il conflitto, in questa prospettiva, non è da evitare: è da comprendere e attraversare con lucidità, perché può diventare occasione di crescita e di collaborazione più matura. La presenza di **Federico Celoria**, presidente di Federmanager Vicenza, ha confermato l'interesse dell'iniziativa anche oltre i confini territoriali.

DALL'AGE MANAGEMENT ALL'AGE INTEGRATION

Il 6 maggio a Palazzo Giacomelli – Spazio Confindustria Veneto Est, sede della Biblioteca d'Impresa – Zanolli è tornato per presentare il suo nuovo libro *“Collaborare a ogni età. Dall'age management all'age integration”* (Roi Edizioni). L'incontro, promosso congiuntamente da Federmanager Treviso e Belluno e Confindustria Veneto Est, ha affrontato un tema che le imprese del territorio iniziano a misurare con concretezza crescente: per la prima volta nella storia, quattro o cinque generazioni si trovano contemporaneamente al lavoro, dai baby boomer alla generazione Z, con stili, valori e prospettive spesso distanti.

La tesi del libro è netta: la sola gestione anagrafica non basta più. Serve un cambio di paradigma. «Bisogna cambiare visione e passare dalla classificazione al merito», ha sintetizzato l'autore, indicando tre leve operative: *il reverse mentoring*, la creazione di momenti strutturati di intersezione tra generazioni, lo sviluppo di progetti orientati al risultato collettivo. L'incontro è stato aperto dai saluti di **Sara Rachello**, Vicepresidente Giovani Imprenditori Confindustria Veneto Est - Treviso, e di **Alberto Bortolami**, Coordinatore del Gruppo U43 Federmanager Treviso e Belluno.

UNA SCELTA ASSOCIATIVA PRECISA

La collaborazione tra Sebastiano Zanolli e Federmanager TV BL non è casuale. Zanolli è Strategic Business Advisor del Centro Psicopedagogico per l'educazione e la gestione dei conflitti, e i temi che porta – collaborazione, gestione del cambiamento, integrazione delle differenze – coincidono con quelli che l'Associazione presidia da tempo a beneficio dei propri iscritti. Il lavoro del Gruppo U43 sul ricambio manageriale, l'attenzione costante alla formazione di qualità, la scelta di affidarsi a interlocutori autorevoli e capaci di parlare ai dirigenti in modo concreto: tutto questo compone una linea di lavoro che Federmanager Treviso e Belluno continua a costruire e che continuerà a portare avanti.



ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DI VENEZIA

via Pescheria Vecchia 26, 30174 Mestre Venezia

tel. 041 5040728 • fax 041 5042328

e-mail: fndaive@tin.it • federmanagervenezia@gmail.com

sito: www.venezia.federmanager.it

orario uffici: lunedì e giovedì 15.30-19.30 • martedì, mercoledì e venerdì 8.30-12.30

ASSEMBLEA PER RINNOVO CARICHE SOCIALI IL 4 GIUGNO

Il Consiglio Direttivo dell'Associazione ha convocato una **Assemblea con VOTAZIONE per il Rinnovo delle Cariche sociali**, per il giorno **4 giugno alle ore 17:00 presso l'Hotel Bologna di Mestre** (fronte Stazione Fs). Verranno eletti il nuovo **Consiglio Direttivo**, il **Collegio dei Revi-**

sori ed il **Collegio dei Proviviri**. L'elettore voterà apponendo una crocetta a fianco dei nominativi prescelti, seguendo le indicazioni riportate sulla scheda di votazione. **Data l'importanza dell'evento per la vita associativa, si auspica una partecipazione numerosa ed interessata.**

ASSEMBLEA ORDINARIA ANNUALE IL 27 GIUGNO

Come anticipato nel precedente numero di questa rivista, è fissata per **sabato 27 giugno l'assemblea annuale di Federmanager Venezia**. L'evento, al quale tutti i soci sono invitati, si svolgerà come tradizione in mattinata, congiuntamente con Federmanager Padova&Rovigo, presso il **Four Points by Sheraton di Padova** (posto nelle vicinanze del fianco destro dell'entrata autostradale di Padova Est). Tutte le informazioni necessarie saranno rese disponibili in tempo utile presso la nostra sede, sul sito della nostra associazione, oltre che comunicate ai soci. **Federmanager Venezia**, anche in periodi "complessi" e con continue imprevedibili evoluzioni, continua a prestare il suo supporto a tutti i colleghi che ne manifestano la necessità, ricorrendo anche al web nelle varie forme disponibili per esigenze di comunicazione e di servizio. A fronte di una non facile evoluzione della situazione economico/sociale, è fondamentale rimanere uniti, affinché l'Associazione possa continuare a dare risposte utili e a volte indispensabili, offrire soluzioni adeguate e prestare tutti i servizi che vengono richiesti. In particolare:

- il **Servizio di CONSULENZA** offerto per i rapporti di lavoro non è solamente un supporto sindacale formale ma anche un servizio sostanziale, riconosciuto ovunque e da tutti di particolare professionalità, che permette di evitare errori, di interpretare situazioni talvolta intricate, di portare vantaggi e **che interviene nei momenti difficili in cui un socio può venirsi a trovare all'improvviso**.
 - il **Servizio PREVIDENZIALE** è un servizio utilissimo, che riceve sempre grande apprezzamento, che ha anche un **notevole valore di mercato** e che l'Associazione offre agli iscritti **gratuitamente**.
 - il **Servizio di WELFARE**, svolto dal nostro personale, costituisce un'eccellenza per la quantità e qualità dei servizi a favore di tutti i colleghi, delle loro famiglie e (*last but not least*) dei superstiti, spesso in momenti di particolare fragilità e criticità.
- Alla base di tutto ciò sta lo **zoccolo duro del senso di appartenenza ad una Associazione sicuramente benemerita quale è Federmanager Venezia**.

LA FLOTTA ACTV NAVIGA VERSO L'IBRIDO

Actv investe altri **55 milioni** di euro per l'ulteriore rinnovo della propria flotta di navigazione. Sono state completate le aggiudicazioni delle gare per la costruzione di **6 motobattelli foranei e di 13 vaporetto "urbani", tutti a propulsione ibrida diesel-elettrica**.

I quattro **motobattelli foranei** (ai quali si aggiungono altri due già in costruzione), saranno impiegati sulle linee di collegamento tra Venezia e le **isole della laguna Nord**. Appartengono alla **serie 400** (le cosiddette "caffettiere"), di cui sono già in servizio numerose unità. Avranno una capacità di trasporto di circa **400 passeggeri** e saranno dotati di sistema **info-utenza, climatizzazione, servizi igienici** e quattro postazioni per perso-

ne con **disabilità**. I tredici **vaporetto** opereranno lungo il **Canal Grande** e nel **Canale della Giudecca** (le due arterie principali della navigazione "urbana"). Potranno trasportare **oltre 200 passeggeri** e saranno anch'essi equipaggiati con sistema **info-utenza, climatizzazione** e quattro postazioni per persone con **disabilità**.

La scelta della **motorizzazione ibrida diesel-elettrica** rappresenta oggi la **soluzione più adeguata al contesto operativo lagunare**. Ne deriverà una sensibile **riduzione dei consumi e delle emissioni in atmosfera**, in coerenza con la **strategia di sostenibilità** e con il **piano di transizione ecologica** definito da Actv insieme al Comune di Venezia.

ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DI VERONA

via Berni 9, 37122 Verona
 tel. 045 594388 • fax 045 8008775
 e-mail: info@federmanagervr.it
 sito: www.verona.federmanager.it
 orario uffici: dal lunedì al venerdì 9.00-13.00



**9 MAGGIO
 ASSEMBLEA ANNUALE
 FEDERMANAGER VERONA**

Si è svolta lo scorso 9 maggio presso l'Accademia di Agricoltura Scienze e Lettere di Verona la nostra assemblea annuale, con il gradito intervento del **Presidente Quercioli, del Vicepresidente Zei, del Tesoriere Vivian** e di tante altre personalità. Dopo la parte privata sono stati premiati gli **studenti e le studentesse dell'Istituto Tecnico Einaudi a conclusione del progetto "Al lavoro da protagonista - I have a dream/I am a dream"**. Maggiori dettagli sul prossimo numero di Dirigenti Nord Est!

**L'ITALIA IN CHIAVE DI GENERE:
 LAVORO, IMPRESA E PARTECIPAZIONE FEMMINILE
 PER LA CRESCITA DEL PAESE**

È stata **Elena Cappelletti** (nella foto) a rappresentare in qualità di relatrice il Gruppo Minerva di Verona al convegno "L'Italia in chiave di genere: lavoro, impresa e partecipazione femminile per la crescita del Paese", indetto dalla Consigliera della Parità Torelli presso il **Palazzo della Regione del Veneto a Venezia**. "È stato per me un grande piacere e un onore – ha dichiarato Cappelletti – partecipare a questo importante tavolo. Abbiamo discusso di quanto la parità di genere non sia solo una questione di equità, ma un vero driver di crescita economica e competitività per il nostro sistema Paese. Ho avuto l'opportunità di portare il contributo concreto che, come Federmanager e Gruppo Minerva, stiamo portando avanti, un lavoro che si traduce in azioni reali:

- percorsi strutturati come Women On Board, che preparano e accompagnano le donne all'ingresso nei Consigli di Amministrazione, creando shortlist di professioniste qualificate a disposizione delle aziende
- un'attività di monitoraggio e "vigilanza attiva", attraverso cui sensibilizziamo le aziende a leggere le normative non come mero adempimento, ma come leva di welfare e attrazione dei talenti, promuovendo al tempo stesso strumenti come la certificazione UNI/PdR 125:2022
- supporto alle manager sui nuovi diritti legati alla tra-



sparenza retributiva, promuovendo maggiore consapevolezza su temi come il diritto a conoscere i livelli retributivi medi e il divieto di richiesta dello storico salariale nei processi di selezione, leve fondamentali per contrastare le disuguaglianze. Questo è il passaggio chiave: non lavorare sulla parità come principio, ma costruire strumenti che generano impatto reale. Ringraziamo sentitamente Elena per aver riportato in modo chiaro ed esaustivo l'esperienza di Federmanager Verona e del suo Gruppo Minerva in Regione.



VISITA ALLA SAMMONTANA A CURA DI M. RUBERTI

Eravamo una dozzina di colleghi Federmanager e siamo stati accolti dal Dott. Luigi Caniglia, attuale Direttore dello Stabilimento e dal Dott. Italo Faifer, Past Director e nostro associato, che ci hanno raccontato la storia di questa storica azienda italiana, leader nella gelateria e nella pasticceria surgelata. Nata nel dopoguerra in Toscana, esattamente nel 1946, da una semplice latteria della famiglia Bagnoli, in 70 anni è diventata un vero colosso, con siti operativi non solo in Italia ma anche in Francia e USA.

Abbiamo visitato la fabbrica avvolti dai profumi delle materie prime dei croissant, constatata l'eccellenza dei macchinari guidati da personale fidelizzato poiché il turnover è minimo, e anche questa è una



garanzia di qualità. Abbiamo seguito i vari passaggi operativi fino al prodotto finito, accompagnati da collaboratori appassionati del loro lavoro. A conclusione di questo emozionante viaggio siamo stati deliziati dai loro gelati, gli iconici ma anche i nuovi gusti, sempre up to date con i trend del momento, in un mercato in continua evoluzione.

Siamo usciti orgogliosi della nostra Italianità toccata con mano, ancora una volta, in questa meravigliosa azienda. Grazie Famiglia Bagnoli!

STELLA AL MERITO DEL LAVORO ALL'ING. ARTURO MARCONI



Lo scorso 1° maggio, presso il Teatro Toniolo di Mestre, si è tenuta la cerimonia di consegna delle stelle al merito del lavoro, onorificenza concessa dal presidente della Repubblica a lavoratori dipendenti di imprese pubbliche o private, che si sono distinti per meriti di perizia, laboriosità e buona condotta morale.

Tra i 95 veneti premiati anche l'Ing. Arturo Marconi, nostro iscritto, cui vanno le nostre più vive congratulazioni. Le decorazioni sono state consegnate ai nuovi "maestri" dal prefetto di Venezia, Darco Pellos, unitamente agli altri prefetti del Veneto e ai sindaci dei Comuni di residenza degli insigniti, presenti alla cerimonia anche le autorità civili, i rappresentanti del mondo imprenditoriale e dei lavoratori, nonché le aziende di appartenenza degli insigniti.

ASSOCIAZIONE DIRIGENTI E QUADRI AZIENDE INDUSTRIALI DI VICENZA

via Lussemburgo 21, 36100 Vicenza

tel. 0444 320922 • fax 0444 323016

e-mail: segreteria@federmanager.vi.it • sito: www.vicenza.federmanager.itorario uffici: dal lunedì al venerdì dalle ore 8.30 alle ore 12.30,
assistenza FASI su appuntamento il martedì • PREVIDENZA su appuntamento il lunedì e giovedì

TRANSIZIONI DI CARRIERA

Si è svolto recentemente un ciclo di incontri dal titolo: "Percorsi di transizioni di carriera. **Progettare il proprio futuro professionale con consapevolezza e strategia nelle fasi di cambiamento**".

L'organizzazione di **Federmanager Vicenza**, in collaborazione con **Uomo e Impresa** (Gruppo Umana), prevedeva un ciclo di tre incontri per manager, quadri e dirigenti interessati ad affrontare con successo i momenti di transizione di carriera.

Gli argomenti trattati sono di grande attualità: oltre il 70% dei colleghi affronta almeno una significativa transizione ogni 5-7 anni: cambio di ruolo, di settore, posizione lavorativa totalmente diversa.

I tre incontri (26/1, 26/3 e 23/4) prevedevano confronti con professionisti esperti, approfondimenti di casi reali e acquisizione di strumenti concreti per affrontare le transizioni di carriera con successo, adottare strategie di evoluzione professionale per saper cogliere nuove opportunità nei momenti di transizione e costruire un percorso di sviluppo sostenibile e duraturo con un approccio *long life career*.

INCONTRO CON PREVINDAI

Nei giorni 28 e 29 aprile si sono svolti, presso la nostra Sede, incontri personalizzati degli associati (e anche dei non ancora associati) con due funzionari di Previdai. Tale iniziativa è stata la continuazione della precedente, avvenuta lo scorso 22 novembre 2025, in occasione della nostra Assemblea Straordinaria prevista per l'approvazione delle modifiche statutarie, e che aveva ottenuto un notevole gradimento da parte dei nostri associati. Anche in questa occasione, il numero e la soddisfazione dei partecipanti e la grande professionalità dei funzionari Previdai ci ha confortato nelle nostre scelte.

QUOTA ASSOCIATIVA 2026

Desideriamo ringraziare i soci che anche quest'anno hanno creduto nell'importanza dei valori dell'associazionismo e hanno apprezzato i servizi dei nostri uffici e delle nostre iniziative nei diversi settori, effettuando nei tempi prescritti il regolare pagamento della quota associativa. Con l'occasione, invitiamo coloro che non hanno ancora regolarizzato la propria posizione, per dimenticanza o impegni, di procedere in tal senso, con le consuete procedure o contattando la nostra Segreteria.

TRANSIZIONI
DI CARRIERA

Progettare il proprio futuro
professionale con
consapevolezza e strategia
nelle fasi di cambiamento



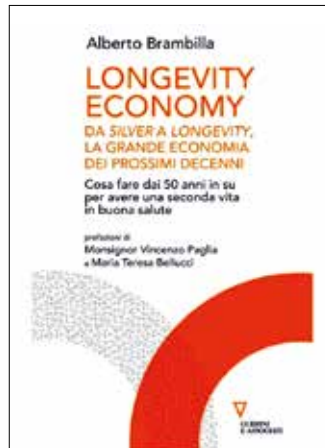
26 febbraio
26 marzo
23 aprile



L'INVECCHIAMENTO NON È UN COSTO MA UN'OPPORTUNITÀ

Longevity Economy. Da Silver a Longevity. La grande economia dei prossimi decenni

Il nuovo libro di Alberto Brambilla parte da una tesi molto chiara: l'invecchiamento della popolazione non deve essere più visto solo come un costo per pensioni e sanità, ma come una gigantesca opportunità economica, sociale e industriale: infatti non basta più parlare di "Silver Economy" cioè di mercati per anziani, bisogna passare ad una "**Longevity Economy**", cioè un'economia costruita attorno



all'allungamento della vita ed alla nascita di una nuova fase produttiva della vita. Negli ultimi decenni l'aspettativa di vita è aumentata di oltre 20 anni, gli over 50 e over 65 sono una quota crescente della popolazione, entro il 2050 oltre un italiano su tre avrà più di 65 anni. E questa fascia possiede una parte enorme del risparmio, del patrimonio immobiliare e della capacità di consumo: l'economia legata agli over 50 vale circa 715 miliardi di euro, quasi un terzo del PIL nazionale.

Questo aumento della vita media è uno dei più grandi successi della modernità, la conquista collettiva del Novecento, ma il sistema sociale italiano è rimasto costruito per vite più brevi, famiglie numerose e pensionamenti relativamente brevi. Per cui politica ed economia continuano a trattarlo soprattutto come un problema di costi.

Uno dei concetti centrali del libro è quello dei "**Long enial**", neologismo con cui Brambilla indica le persone dai 50 anni in su: non più anziani passivi, ma cittadini attivi, consumatori, lavoratori, investitori e portatori di competenze. Gli over 50 sono già oggi uno dei principali motori economici del Paese. La longevità non è un settore economico, ma un nuovo paradigma sociale e questa trasformazione cambia radicalmente la nostra società: cambierà il

welfare, il mercato del lavoro, la sanità, i consumi, il turismo, la finanza, i servizi alla persona, il modo stesso di progettare città e abitazioni. Il libro insiste molto sul fatto che l'Italia – essendo uno dei Paesi più longevi del mondo – potrebbe trasformare questa realtà in un **vantaggio competitivo** e creare nuovi mercati generati proprio dall'invecchiamento, sviluppando ad esempio tecnologie per l'invecchiamento

attivo, un'assistenza sanitaria evoluta, una silver economy con servizi dedicati, prodotti finanziari e assicurativi per la longevità e nuove forme di lavoro e formazione continua per combattere l'obsolescenza professionale.

Cosa deve fare l'Italia? Brambilla propone un cambio culturale: considerare la longevità come una "forza produttiva" capace di generare occupazione, investimenti e innovazione. A fronte di un immobilismo istituzionale, di una visione assistenzialistica della vecchiaia e di una demonizzazione della spesa previdenziale, occorre riformare pesantemente il welfare, incentivare l'invecchiamento attivo e favorire il lavoro senior. Sviluppare servizi per la longevità, integrare pubblico e privato e sostenere natalità e produttività. Così facendo l'Italia potrebbe diventare un laboratorio mondiale della Longevity Economy.

Come ha detto Cuzzilla alla presentazione del libro, i senior non sono più una risorsa da accompagnare fuori, ma da riattivare dentro. Possono trasferire competenze, esperienza e capitale sociale. Ma oggi serve un modello che valorizzi davvero questo contributo. L'Italia non deve difendersi dall'invecchiamento: deve trasformarlo nel principale motore economico e sociale dei prossimi decenni.

Prepariamoci.



Franco Torelli

*Presidente
Federmanager Trento
Neo componente
del Comitato Nazionale
Pensionati*



HISTORIA MAGISTRA VITAE

Come gli epigoni di Cicerone e Machiavelli non hanno capito



Alberto Pilotto
Federmanager Vicenza

La Storia è maestra di Vita è una celebre locuzione di **Cicerone** (avvocato, politico, scrittore, oratore, Arpino 106-43 a.C.), tratta da "Historia vero testis temporum": **"la Storia in verità è testimone dei tempi, luce della verità, maestra di vita, messaggera dell'antichità"**. Anche **Niccolò Machiavelli** (politico, politologo, storico, scrittore, diplomatico, - Firenze 1469-1527) ha sostenuto la ciclicità delle situazioni politiche. È un gran peccato che lo studio del Latino non sia stato, ormai da tempo, obbligatorio nelle nostre scuole medie ma, per fortuna, a partire dall'anno scolastico 2026/27 ritornerà nelle seconde e terze classi della scuola secondaria di primo grado (la nostra vecchia scuola media), ma non come materia obbligatoria. Secondo gli esperti, il latino aiuta a parlare correttamente in italiano, arricchisce il vocabolario dei giovani favorendo l'ordine mentale e l'elaborazione del pensiero; e chi parla bene (dicono gli scienziati) pensa anche bene. Peccato che questa decisione sia arrivata solo ora (meglio tardi che mai): mi e ci avrebbe risparmiato le ultime generazioni di politici con prese di posizione e decisioni ideologiche sia a livello locale che regionale, nazionale ed europeo, di giornalisti, opinionisti, tuttologi e della solita compagnia di giro che quotidianamente ammorbano l'aria degli studi televisivi con le loro disquisizioni su come salvare il Mondo e contribuiscono all'inquinamento ambientale con lo spreco di quintali di carta e di inchiostro nei vari articoli sui giornali. Per nostra fortuna, ci sono anche degli alti funzionari (Enel, ENI, altri) che nel loro ruolo e per i risultati ottenuti, anche a livello internazionale sono delle garanzie di professionalità, di continuità e di pragmatismo; ma sono certo che questi, vista la loro età, abbiano studiato il latino, sia alle scuole medie che alle superiori.

Dopo questa lunga, ma doverosa, premessa, veniamo al problema dei problemi attuali: la crisi energetica! È necessario fare un bel salto nel passato: **1973 la prima crisi energetica mondiale**.

I Paesi arabi dell'OPEC (Organization of the Petroleum Exporting Countries) decisero l'embargo petrolifero, in risposta al sostegno dei Paesi occidentali a Israele durante la guerra (dello Yom Kippur) che vedeva co-

me antagonista una coalizione di alleati arabi, principalmente Egitto e Siria.

Le decisioni prese: chiusura del **Canale di Suez** (con il conseguente obbligo delle navi petroliere a circumnavigare l'Africa), aumento delle royalties dei Paesi Arabi, aumento vertiginoso del prezzo (da 3 a 11,5 USD/ barile (=159 litri). Le conseguenze nei Paesi Europei furono drammatiche: code ai distributori di benzina, black-out, interruzione nella produzione industriale. Ricordo le domeniche a piedi, la circolazione auto a targhe alterne (numeri pari e dispari), la chiusura dei programmi Rai alle 23, il prezzo della benzina raddoppiato (da 134-150 a 200 £/l); fu coniato il termine, naturalmente in inglese, **"Austerity"**. **La crisi durò dall'Ottobre 1973 al Marzo 1974: sei mesi!** Gli anni successivi videro una serie di fenomeni: inflazione, terrorismo, instabilità politica mai visti prima. **Una seconda crisi energetica** avvenne nel **1979** a seguito del brusco rialzo del prezzo del petrolio a seguito della **Rivoluzione islamica in Iran** che abbattè il governo dello Scià Reza Pahlavi.

Le conseguenze in Europa e degli USA furono la ricerca delle possibili soluzioni: **il risparmio energetico** e il picco dello **sviluppo del nucleare** permisero di contrastare le politiche dell'OPEC e di far crollare il prezzo del petrolio, a metà anni ottanta, a valori confrontabili con quelli pre-crisi 1973. Ma **Noi Italiani**, noi puri, noi ecologisti, noi sognatori non potevamo copiare quello che gli altri Paesi Europei (Francia, U.K., Spagna, e altri in Europa) avevano fatto e abbiamo deciso a larghissima maggioranza, con **due referendum nel 1987 e poi nel 2011**, di abrogare tutto quello che riguardasse il Nucleare.

E, ora, ci lamentiamo e preoccupiamo della crisi energetica perché la guerra Russia-Ucraina e il conflitto USA-Iran con relativa chiusura dello stretto di Hormuz hanno fatto bloccare i rifornimenti di gas e di petrolio con le relative conseguenze di prezzi e di disponibilità. Evidentemente ci sono parecchi, in giro per l'Italia e per il mondo, semplici cittadini e governanti, che non hanno letto la frase di Cicerone. Desidero concludere con una frase attribuita a **Sant'Agostino** (Tagaste 354 - Ippona 430): **"Errare humanum est, perseverare autem diabolicum"**.



COSA POSSIAMO PREVEDERE E FARE PER SOSTENERE L'INDUSTRIA

Occorrono risposte europee tempestive e adeguate

Le continue tensioni in Medio Oriente con il blocco, magari parziale, dello stretto di Hormuz, la guerra a casa nostra russo-ucraina con lo shock energetico e la crescita del pericolo inflazionistico e recessivo pesano sulle prospettive di crescita del Paese e del Nordest. Nel 2026 il Pil è previsto in aumento del solo 0,2%, tre decimi di punto in meno rispetto alle previsioni formulate tre mesi fa, secondo le elaborazioni condotte su dati Prometeia che per il 2027 prefigura una crescita contenuta pari allo 0,4%.

L'inflazione, secondo le più recenti stime della Banca d'Italia, potrebbe attestarsi al 2,6% nel 2026 (dall'1,5% del 2025), sospinta dal marcato incremento dei prezzi energetici mentre per il 2027, se il contesto dovesse migliorare, sarebbe atteso un rientro dell'inflazione sotto il 2%. Gli investimenti fissi lordi sono previsti in aumento dell'1,3% nel 2026, in rallentamento rispetto al +2,3% del 2025, risentendo del peggioramento della redditività, delle prospettive di domanda e dell'aumento del costo del credito. Nel 2027 la dinamica degli investimenti è attesa ulteriormente in decelerazione (+0,4%).

Il Pnrr e gli incentivi fiscali continueranno a fornire un contributo rilevante alla crescita quest'anno, ma nel 2027 il Pnrr cesserà di produrre effetti. Le esportazioni di beni sono previste in crescita dell'1,1% nel 2026, penalizzate dalla debolezza degli scambi internazionali, dall'effetto dei dazi e dalla perdita di competitività. Nel 2027 è atteso un recupero più significativo, +2,7%, sostenuto da un miglioramento del contesto globale, dalla ripresa della domanda tedesca e dall'attesa di un miglioramento della produttività. Dopo la fase espansiva degli ultimi anni anche il mercato del lavoro evidenzia segnali di rallentamento. La domanda di lavoro è orientata alle competenze. Una volta per tutte dovrebbe essere privilegiato il merito.

Le prospettive economiche italiane e del

Nordest del Paese restano fortemente condizionate dall'evoluzione della situazione internazionale. Il Pil nazionale potrebbe entrare in una fase di stagnazione se la situazione attuale dovesse prolungarsi ancora di alcuni mesi fino a giungere alla recessione qualora i conflitti bellici e commerciali in atto durassero fino alla fine del 2026.

Occorrono risposte europee tempestive e adeguate alla complessità del momento che stiamo affrontando.

Cosa fare? Attuare una semplificazione normativa reale, favorire il mercato unico europeo, mettere in atto strumenti finanziari a sostegno del manifatturiero e dell'industria, avviare un percorso in grado di portarci negli anni a essere autonomi energeticamente con il nucleare pulito e nel frattempo permettere l'acquisto di petrolio e gas a livello competitivo da chiunque lo ceda a minor prezzo. Sì perché il primo punto è quello del costo della produzione delle imprese, per cui va sospeso senza indugi l'Ets. Competitività e produttività devono diventare il "must" di ogni politica nazionale ed europea rimettendo l'industria al centro.

Va, inoltre, favorito un decisivo investimento nel settore delle infrastrutture per collegare aree strategiche del Paese con l'Europa, dall'alta velocità alla velocizzazione dei treni, dal completamento della terza corsia sulla A4, al potenziamento degli scali, degli interporti e degli aeroporti. Per rendere il sistema competitivo le infrastrutture devono essere considerate da tutti beni pubblici europei fondamentali per sicurezza e competitività strategica.

Il piano di investimenti sulle infrastrutture italiane vale, secondo l'allegato al Def del 2025, 433 miliardi di euro, di cui solo 230 miliardi già finanziati. Nel Nordest sono previsti circa 40 miliardi di investimenti, meno della metà finanziato. Occorre definire una fonte di finanziamento stabile per 15 anni a far data dal 2027. Solo così possiamo ipotizzare un futuro basato su un operoso benessere.



Daniele Damele

Presidente

Federmanager FVG



ASCOLTARE, COMUNICARE, INNOVARE

Il Fasi, nella ricerca di soluzioni innovative volte a potenziare la conoscenza del valore della tutela offerta, è lieto di presentare **“Fasi In a Box”**: una pagina web progettata per semplificare e rendere sempre più immediato il rapporto tra il Fondo, le Aziende aderenti e i Dirigenti iscritti.

“Fasi In a Box” è molto più di un semplice kit informativo: è un hub completo di risorse e informazioni essenziali, accessibile con un clic, e rappresenta un’evoluzione del tradizionale plico cartaceo inviato in passato.

Al suo interno è possibile trovare la Circolare Fasi per il 2026, una panoramica dettagliata delle ultime novità introdotte dal Fondo, e tutti i link utili al sito istituzionale per consultare le informazioni e i documenti più importanti in modo semplice e rapido.

**Se non lo hai ancora navigato controlla la tua mail
e scopri come avere il Fasi sempre a portata di mano!**

Fasi In a Box

Il plico informativo diventa digitale

PER LE
AZIENDE



PER I
DIRIGENTI

